

*Ministry of Higher Education & Scientific Research
University of Kufa
Faculty of Administration & Economics
Business Management
Diploma in Hospital Administration*

Organizational Behavior

Decision Making in Organizations

MEETHAR
TAKLEEF



Presented to: Ass.Prof. Dr. Laith Al-Hakim

BY : Meethar Takleef

2013-2014

❖ العلاقة بين الادراك واتخاذ القرار الفردي

The Link Between Perception and Individual Decision Making

ان عملية اتخاذ القرار هي كردة فعل لوجود مشكلة معينة وان التأثيرات الادراكية على عملية اتخاذ القرار (perception influences) تتمثل في التحذير من وجود المشكلة (Awareness that a problem exists) و تفسير وتقييم المعلومات (The interpretation and evaluation of information)

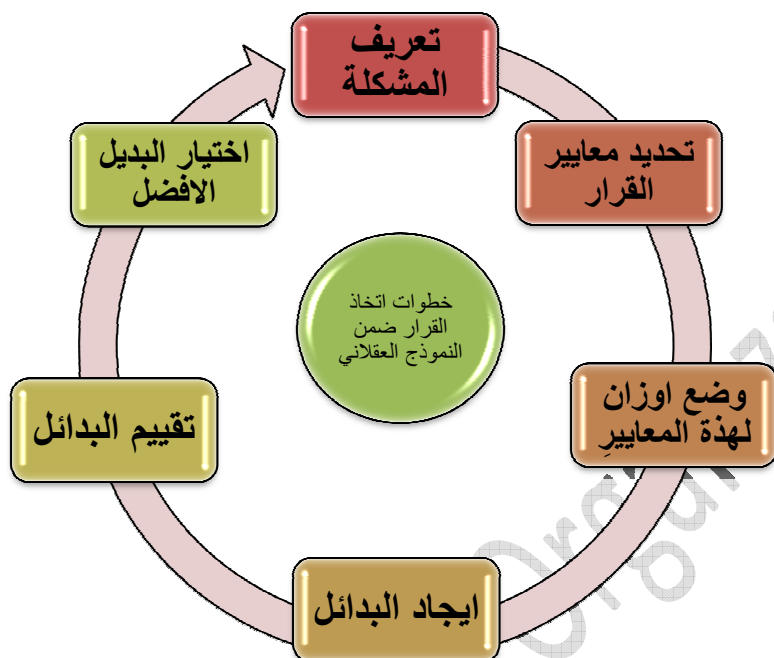
❖ نماذج اتخاذ القرار في المنظمات *Decision-making models in organizations*

▪ نموذج اتخاذ القرار العقلاني *Rational Decision Making* :

يعتمد نموذج اتخاذ القرار العقلاني على عدد من الافتراضات تفيد بان صانع القرار لديه معلومات كافية ومتكاملة وقادر على تحديد ومعرفة كل الخيارات المتاحة ويكون قادرا على اختيار القرار الذي يضمن تحقيق المنفعة الاعلى للمنظمة .
ان هذا النموذج يعتمد على ستة خطوات في عملية اتخاذ القرار وهي :

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| ✓ تعريف المشكلة | Define the problem . |
| ✓ تحديد معايير القرار | Identify the decision criteria . |
| ✓ وضع اوزان لهذه المعايير | Allocate weights to the criteria . |
| ✓ ايجاد البدائل | Develop the alternatives. |
| ✓ تقييم البدائل | Evaluate the alternatives . |
| ✓ اختيار البديل الافضل | Select the best alternative. |

والشكل التالي (شكل رقم 1) يمثل خطوات اتخاذ القرار ضمن النموذج العقلاني



شكل رقم 1: اتخاذ القرار ضمن النموذج العقلاني Rational Decision Making

المصدر: من عمل الباحث

▪ نموذج العقلانية المحدودة في عملية اتخاذ القرار *Bounded Rationality*.

عدم قدرة العقل البشري على استيعاب وحل المشاكل المعقدة بصورة منطقية وكاملة وبالتالي يكون من الحكمة ان يتم تبسيط النماذج (المشاكل المعقدة) وتجزئتها الى مكوناتها الاساسية وبالتالي نكون قادرين على التصرف بعقلانية مع النموذج المبسط (Robbines 2013)

ان صنع القرار لاينطوي على البحث عن الحل الامثل بل عن الحلول المُرضية . ويُبرّر ذلك بان فحص كل البدائل غير عملي اضافة الى ذلك العقبات المؤسسية فصانع القرار لايعمل منفردا بل عليه تنسيق عملة مع مستشارية ومع المؤسسات الاخرى التي تشرف او تقيد او تراقب عملة .وبالنتيجة فانه لايفتح البديل الامثل بل البديل الانسب للظروف الراهنة. (Herbert simon)

▪ نموذج الحدس (البدئية) في اتخاذ القرار *Intuition.*

هذا النموذج يمثل المستوى الأدنى ضمن النماذج العقلانية في اتخاذ القرار فبينما الحدس (البدئية) لا يعني بالضرورة العقلانية فهذا لا يفهم انه خطأ وإنما يمكن ان يكمل كل منهما الآخر (الحدس والتحليل العقلاني) .

والحدس هنا لا يعني الخرافات او صناعة الشعوذة او الحاسة السادسة وإنما يعني عملية التصور والتطور المستند الى سنوات من الخبرة والتعلم (Robbines 2013)

▪ النموذج الابداعي (الخلق) في اتخاذ القرار *Creative decision model*

ان اتخاذ القرارات الابداعية هو جزء حيوي من صفات ومميزات صانع القرار الفعال . فالابداع هو توليد افكار ابداعية جديدة .

ان تعاظم المنافسة الشديدة بين المنظمات استوجب ان تكون قرارات المنظمات والأفراد متميزة بالإبداع من حيث تقليل الكلف مروراً بابتكار طرق جديدة في مجال الاعمال والنشاطات للمنظمات .

هناك خمس خطوات في صنع القرار الابداعي :

🚦 تحديد المشكلة Problem recognition

تتمثل الخطوة الاولى في تحديد المشكلة التي تحتاج الى اتخاذ قرار لحلها.

🚦 الغمغ Immersion

تتمثل الخطوة التالية في جعل صاحب القرار يفكر في المشكلة بوعي عميق ويقوم بجمع المعلومات .
ان مفتاح النجاح في اتخاذ القرارات الابداعية هو توفر واكتساب الخبرة والمعلومات في المحيط الذي تتم دراسته.

🚦 الحضانة Incubation

اثناء الحضانة يضع الفرد المشكلة جانبا ولا يفكر بها لفترة من الوقت. في هذه الحالة فان الدماغ يعمل في الواقع على تحليل المشكلة (دون وعي).

🚦 الاضاءة او التوهج (لحظة البصرة) Illumination

ثم تأتي الاضاءة (التوهج) حيث يصبح الحل للمشكلة واضح ((هذه هي وجدتها!!!)) ومثال على ذلك العالم اليوناني ارخميدس حينما توصل الى حل المشكلة التي كان يعمل عليها في الحمام (قصة التاج الذهبي).

معرفة المشكلة ومعرفة الحلول Verification&Application حيث سيتم وضع القرار المناسب لها.

والشكل رقم (2) يوضح مراحل اتخاذ القرار الابداعي:



المصدر <http://catalog.flatworldknowledge.com/>

((مثال حول النموذج الابداعي في اتخاذ القرار : احد علماء وكالة NASA يصف عملية اتخاذ القرار قاداته الى نتيجة ابداعية ، حيث كانت المشكلة في كيفية وضع افضل طريقة لإزالة الجليد عن الطائرات لجعلها اسرع وأكثر امنا (**Problem recognition**).....

وكان قد غمر نفسه في دراسة المشكلة لمعرفة كل الخيارات (**Immersion**).....

و قد استغرق اشهرًا عدة للمحاولة للوصول الى الحل (**Incubation**).....

وكان على هذه الحال الى حين لحظة جلوسه مستريحاً احفاده خارج مطاعم ماكدونالد الشهيرة للأكلات السريعة .. حيث خطرت بباله فكرة مستوحاة من شكل حرف M الذهبي للعلامة التجارية لماكدونالد (شكل رقم ٣) لتصميم جهاز ازالة الجليد (**Illumination**).....

(©2013 Flat World Knowledge, Inc.)



شكل رقم (3)

▪ كيف يمكنك تحديد فيما اذا كانت عملية اتخاذك للقرار هي عملية خلاقة و ابداعية؟

ركز الباحثون على ثلاثة حقائق لتقييم مستوى الابداع في عملية اتخاذ القرار :

التدفق Fluency

تشير الى عدد الافكار التي يستطيع صاحب القرار قادرا على توليدها فيما يخص المشكلة

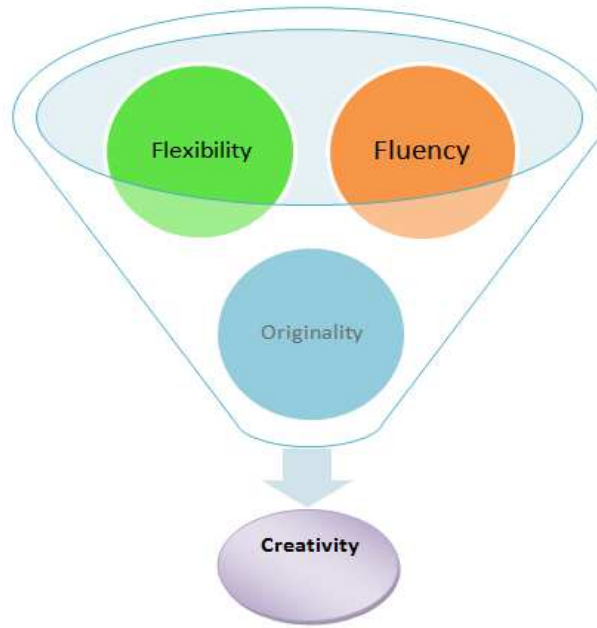
المرونة Flexibility

تشير الى مدى وتنوع هذه الافكار عند مقارنتها مع بعضها.

الاصالة Originality

ان تكون هذه الافكار فريدة ومميزة في وضعها الحلول للمشكلة.

(<http://catalog.flatworldknowledge.com>)



شكل رقم (4) المصدر//من عمل الباحث

ويمكن المقارنة بين النماذج الاربعة لاتخاذ القرار وكما مبين فيما ياتي:

نموذج صنع القرار	يستخدم هذا النموذج عندما:
النموذج العقلاني Rational	<ul style="list-style-type: none"> المعلومات عن البدائل متوفرة ومقاسة. القرار يتصف بالاهمية. انت تحاول تعظيم الفائدة المرجوة من نتائج اتخاذ القرار
نموذج العقلانية المحدودة Bounded Rationality	<ul style="list-style-type: none"> وضوح الحد الأدنى من المعايير. لايتوفر الوقت الكافي لاتخاذ القرار. اختيار القرار المناسب وليس القرار الامثل.
نموذج الحدس Intuitive	<ul style="list-style-type: none"> عدم وضوح الاهداف . التمتع بالخبرة في التعامل مع المشكلة. محدودية الوقت والكلفة العالية لتحليل المشكلة.
الابداع Creative	<ul style="list-style-type: none"> الحلول للمشكلة غير واضحة. بحاجة لوضع حلول جديدة وجذرية. لديك الوقت الكافي لدراسة وتحليل المسألة.

❖ التأثيرات على اتخاذ القرار Influences on decision making

▪ الاختلافات الفردية Individual Differences

تتمثل الاختلافات الفردية وتأثيرها على اتخاذ القرار بمايلي:

✓ الشخصية personality :

الافراد الذين يمتازون بثقة النفس العالية اقوى تحفيزا للابداع .ومن صفاتهم القاء اللوم على الاخرين في حالة الفشل في حين يرجعون بالفضل لانفسهم في حالة النجاح.

✓ الجنس Gendar :

دراسة استغرقت 20 سنة اشارت الى ان النساء اكثر ميولا من الرجال في قضاء وقت اطول في تحليل الماضي والحاضر والمستقبل وانهن اكثر ميولا في تحليل المشاكل قبل اتخاذ القرار.

✓ القدرة الذهنية (الفكرية) Mental Ability :

الافراد اللذين يمتازون بمستويات عالية من القدرة الذهنية قادرين اكثر من غيرهم واسرع في عمليات تكوين المعلومات، حل المشاكل بصورة افضل، التعلم الاسرع، اقل عرضة في اتخاذ القرارات الخاطئة. (Robbines 2013)

✓ الاختلافات الثقافية Cultural Differences :

هناك تأثيرات مهمة نتيجة اختلاف الثقافات على اتخاذ القرارات . ففي دراسة (Albaum, et al. 2010) بينت العلاقة بين القيم الثقافية وعلاقتها باتخاذ القرار في 6 بلدان غرب المحيط الهادي حيث كانت هنالك اختلافات واضحة بين هذه البلدان تخص الفردية ، والتوجه نحو الذكورية، وقوة السلطة.

- فالمدراء في هونك كونك وفيتنام والصين، سجلوا اعلى نسب في الذكورية في حين اولئك في نيوزيلاندا واستراليا سجلوا النسب الادنى في صفة الذكورية في القيادة واتخاذ القرار.
- المدراء في الفلبين سجلوا الحد الاعلى في صفة الفردية في حين سجل اقرانهم في الصين الحد الادنى منها.
- بينما سجل المدراء في الصين وفيتنام النسبة الاعلى بين نظرائهم الاستراليين والنيوزيلانديين اللذين سجلوا ادنى نسبة في اتخاذ القرار التسلطي (قوة السلطة)

■ القيود التنظيمية Organizational Constraints :

✓ تقييم الاداء Performance Evalution :

يتاثر المدراء بقوة بالمعايير التي يتم التقييم على اساسها ، فمثلا المدير التنفيذي لمصنع معين يعتقد ان المصنع بحالة جيدة طالما لا يسمع اي امور سلبية ، حيث ان مدراء الاقسام يحاولون تجنب ايصال المعلومات السلبية له ، وبالتالي فان اي قرار يتخذة سيكون بعيدا عن الواقع الفعلي .

✓ نظام المكافآت Reward System :

ان نظام المكافآت في المنظمات يؤثر على صناع القرار من خلال تحديد اي الاقتراحات هي الافضل والتي تستحق المكافئة.

✓ القوانين والانظمة الرسمية Formal Regulations :

✓ القرارات المُحدَّدة بالوقت System –Imposed Time :Constraints

ان اغلب القرارات المهمة تُتَّخَذ مع سقف زمني محدد لتنفيذها ، فمثلا يكون هناك تقرير حول تطوير منتج معين ويحدد بداية الشهر لاتخاذ قرار التطوير.

✓ الخلفية التاريخية : Historical Precedents

لم تتخذ القرارات من فراغ والقرارات الفردية هي نقطة الانطلاق نحو الاختيار .والقرارات التي اتَّخذت قي الماضي تؤثر على اتخاذ القرار في الحاضر، فمثلا ان اكثر العوامل المؤثرة في في تحديد الميزانية لأي سنة هي باعتمادها على ميزانية العام السابق.(Robbines 2013)

❖ صنع القرار وعلاقته بالاخلاقيات What about Ethics in Decision Making

يمكن تحديد ثلاثة معايير اساسية حول اخلاقيات صنع القرار:

- مبدأ المنفعة Utilitarianism : حيث يتضمن اتخاذ القرار بصورة محددة على اساس النتائج المتمثلة بتحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة مثل الكفاءة والانتاجية وتحقيق الارباح العادلة.
- الحقوق Rights : الاخذ بنظر الاعتبار في حالة اتخاذ قرار معين احترام وحماية الحقوق الاساسية للأفراد.
- العدالة Justice : يفترض ويؤكد على وجود قواعد عادلة بما يضمن تحقيق العدالة بين توزيع الكلف والاجور . (Robbines 2013)

References

1. Stephen P. Robbins ,*Organizational Behavior* 2013 edition 5.
2. Albaum, G., J. Yu, N. Wiese, J. Hersche, F. Evangelista, and B. Murphy (2010). *Culture-Based Values and Management Style of Marketing Decision Makers in Six Western Pacific Rim Countries. Journal of Global Marketing*
- 3 . NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL VOLUME 27, NUMBER 4, 2010
- 4 . <http://catalog.flatworldknowledge.com>
5. ©2013 Flat World Knowledge, Inc.

((تَرْبَعُونَ اللَّهُ))